

REJUVENECIMIENTO DE MARCA EN INDUSTRIAS HACEB S. A.

Juliana Villegas Gómez*

RESUMEN

Las ideas expuestas en el presente estudio provienen de las revisiones de los documentos y del estado del arte del concepto de «marca» en general y «rejuvenecimiento de marca» en particular, de las observaciones in situ –en la planta de Industrias Haceb S. A. y sus puntos de venta–, de las entrevistas semiestructuradas a las personas de la Organización –directivos y no directivos– y a los consumidores de cada segmento del mercado según la clasificación suministrada por la empresa,¹ y de la entrevista a profundidad hecha al presidente de la junta directiva. Los hallazgos del trabajo de campo y la consulta de fuentes secundarias esclarecieron el proceso reciente del rejuvenecimiento de marca de la Organización. Finalmente, la visión interpretativa de los datos posibilitó comprender el modo como ocurrió este proceso. Por esta misma razón, el carácter de este estudio es inductivo, en el sentido de que los hallazgos se aplican a Haceb, con los entrevistados que cooperaron en el

* Administradora de Negocios y Especialista en Mercadeo, Magíster en Administración (MBA) y profesora de Gerencia de Marca. Universidad EAFIT. jvilleg2@eafit.edu.co

¹ Según la presentación realizada por Industrias Haceb S. A. en el 8^{vo} Congreso Anual de Mercadeo (CONAMERC) 2010 [Industrias Haceb S. A. (2010). *Octavo Congreso Anual de Mercadeo* CONAMERC [presentación]. Medellín. Universidad EAFIT], partiendo de la pirámide de necesidades de Maslow [«Pirámide de Maslow». Sitio web: *Wikipedia*. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. Fecha de consulta: 20 mayo 2011] y haciendo uso de la segmentación psicográfica [cuando se divide el mercado en pequeños grupos que comparten características como la personalidad, el estilo de vida y los valores entre otros factores comunes], la Organización define tres segmentos del mercado: Inspirador original, Visionario financiero y Soñador práctico:

- *Inspirador original* (IO)

Este consumidor busca satisfacer sus necesidades de ego y sociales; además, a la hora de comprar electrodomésticos o gasodomésticos para su hogar, privilegia el diseño sobre la funcionalidad. Sus valores principales son el espíritu innovador y el afán por vivir el presente.

- *Visionario financiero* (VF)

Este consumidor busca satisfacer sus necesidades sociales y de seguridad; además, a la hora de comprar electrodomésticos o gasodomésticos para su hogar, le da tanta importancia al diseño como a la funcionalidad. Sus valores principales son la planeación, el afán por sentirse seguro y la preocupación por su familia.

- *Soñador práctico* (SP)

Este consumidor busca satisfacer sus necesidades de seguridad y fisiológicas básicas; además, a la hora de comprar electrodomésticos o gasodomésticos para su hogar, privilegia la funcionalidad sobre el diseño. Sus valores principales son la economía y la percepción de ahorro.

estudio. Quizá algunas líneas o descubrimientos permitan concluir similitudes de lo que ocurrirá en otras organizaciones.

PALABRAS CLAVES: rejuvenecimiento de marca, Haceb, marca, mercadeo.

ABSTRACT

INDUSTRIAS HACEB S. A. BRAND REJUVENATION

The ideas hereby presented come from a review of the available documents and the state of the art of the concept of *brand* –in general–, and *brand rejuvenation* –in particular–; also, from *in situ* observations (both, in Haceb's plant and its POP's), interviews to people within the Organization – managers and non-managers alike– and to consumers of each market segment according to the classification provided by the Company; and an in-depth interview to the President of the Company's Board. The findings of the field work and the consulting done to secondary sources clarified the Organization's recent brand rejuvenation process. Finally, the interpretive view of the data gave us the opportunity to understand the way in which such process was carried out. Therefore, the nature of this study is inductive, in the sense that the findings are applicable for Haceb, through the responses given by the interviewees. Nonetheless, it is most likely that these findings will allow to reaching similar conclusions for other companies.

KEY WORDS: brand rejuvenation, Haceb, brand, marketing

METODOLOGÍA

Titulado «Rejuvenecimiento de marca en Industrias Haceb S. A.», este trabajo pretende relacionar de modo sencillo algunos de los conceptos expresados por estudiosos del mercadeo y la gerencia de marca y el rejuvenecimiento de marca, e integra testimonios de entrevistados –personas que actualmente trabajan en la Organización e integrantes de la junta directiva y los consumidores–. De esta manera, las reflexiones extraídas son interpretadas a la luz de los conceptos centrales del objeto de estudio.

En suma, los testimonios de los entrevistados pretendieron dar respuestas a las preguntas que orientaron el ejercicio investigativo. Así, se encontraron opiniones sobre qué circunstancias llevaron a que Haceb decidiera rejuvenecer la marca, cómo se llevó a cabo este rejuvenecimiento y cómo ha percibido el consumidor el cambio. De igual manera, fue posible llevar a cabo el objetivo que condujo esta tarea: descifrar el proceso de rejuvenecimiento de marca en Haceb mediante un estudio de campo, con el propósito de resaltar el modo como fue hecho. En definitiva, la intención de abordar el rejuvenecimiento de marca en Haceb ha sido destacar la experiencia de una empresa colombiana que ha producido cambios en su marca como respuesta a las demandas del mercado, y, además, acopiar situaciones significativas ocurridas en el país, tanto para el uso de las organizaciones, como para la formación de los administradores y los profesionales en mercadeo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones productivas buscan permanentemente estrategias que coadyuven a la acumulación de riqueza, y el mercadeo, considerado motor y respuesta del fenómeno económico del capitalismo, es una de ellas.

Se entiende el mercadeo como una disciplina cuyo objeto de estudio es el intercambio –en el dominio material– y la satisfacción de las necesidades de los clientes –en el dominio formal– (Dorado, 2001). La concepción teórica de dicho conocimiento se ha fortalecido con propuestas como las de Bartels (1964) y Alderson y Halbert (1971), e igualmente con las propuestas teórico-prácticas elaboradas en el marco de las escuelas de mercadeo;² estas son: de producto, funcional,

² Existen en mercadeo doce escuelas de pensamiento, que, según Sheth, Gardner y Garrett, se clasifican según las perspectivas económica o no económica e interactiva o no interactiva [J. Sheth, D. Gardner y D. Garret (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. Nueva York. Wiley. Pág. 20]:

- *Las escuelas de mercadeo de perspectiva económica* se preocupan por la satisfacción de las necesidades del consumidor y la maximización de la utilidad para el consumidor y la organización [J. Sheth, D. Gardner y D. Garret. *Ibid.*].
- *Las escuelas de mercadeo de perspectiva no económica*, tal y como se consigna en el *Documento maestro del programa de pregrado en Mercadeo* de la Universidad EAFIT, citando a Sheth, Gardner y Garrett, «trabajan bajo la hipótesis de que las acciones de los agentes que componen el mercado no pueden ser explicadas en su totalidad por motivaciones económicas, sino que se debe acudir a la investigación social y psicológica de los factores que influyen

geográfica, institucional, funcionalista, gerencial, del comportamiento del consumidor, activista, de macromercadeo, de dinámica organizacional, de sistemas y de intercambio social.

No pocos son los componentes que han configurado las perspectivas del mercadeo. Es posible encontrar problemas como el comportamiento del consumidor, la comunicación integrada del mercadeo, la distribución, el producto, el servicio, el precio, la investigación de mercados y la marca, entre otros. En este caso, y para efectos de este trabajo, la atención se pondrá en la marca, que se define como «un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifican los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia» (Lamb, Hair y McDaniel, 1998: 285). La marca es hoy parte fundamental del mercadeo, y, tan importante –aunque parezca ilógico–, el propio concepto de *márketing* quedará obsoleto y será remplazado por uno nuevo: *bránding* (Ries, 2000).

En los últimos cinco años, en el mercado global y de manera particular en el colombiano –en tanto mercado local–, ha sido posible evidenciar cómo las organizaciones poco a poco han entrado en el cambio de marca. Empresas Públicas de Medellín, Cementos Argos, Imusa, Suramericana, Comfama, Davivienda, Balalaika, la Universidad EAFIT, Almacenes Éxito, Carvajal y Haceb, entre otras, han dedicado parte de sus esfuerzos al rejuvenecimiento de la marca.

Dado que este estudio tiene como objetivo descifrar el proceso de rejuvenecimiento de marca de Industrias Haceb S. A. mediante un estudio de campo, con el propósito de resaltar el modo como esta empresa realizó dicho rejuvenecimiento, se presentan algunos conceptos e ideas que fueron relevantes para enmarcar conceptualmente el estudio y contextualizar la Organización Haceb.

Industrias Haceb S. A. surgió en 1940 en Medellín como un pequeño taller de reparaciones eléctricas adquirido por don José María Acevedo. Hoy, esta Organización ofrece a los

en el comportamiento del mercado» [Universidad EAFIT. Escuela de Administración (2010). *Documento maestro del programa de pregrado en Mercadeo*. Medellín].

- *Las escuelas de mercadeo de perspectiva interactiva* conciben a los agentes de un mercado en movimiento como entes que se relacionan entre sí y reaccionan rápidamente ante los cambios del entorno [J. Sheth, D. Gardner y D. Garret. *Op. cit.*]
- *Las escuelas de mercadeo de perspectiva no interactiva* conciben el mercadeo a partir de un agente particular capaz de influir en el comportamiento de los demás [J. Sheth, D. Gardner y D. Garret. *Ibid.*]

consumidores de Colombia y del mundo productos eléctricos y de gas para el hogar, en las categorías de calefacción, refrigeración y lavado. Después de 70 años, Haceb ha decidido incursionar en el mercado con un nuevo eslogan: *Comienza una nueva era*, lema que al día de hoy impulsa a esta Organización, no solo con una nueva imagen, sino con el rejuvenecimiento de su logotipo, su portafolio y la comunicación, entre otros aspectos. En la actualidad, Haceb es reconocida por los consumidores colombianos por su *calidad y tradición*, los dos valores de marca que han evolucionado en la mente de las nuevas generaciones: la calidad se convirtió en su diferenciador y aval frente a los competidores extranjeros y en su nueva unidad estratégica de negocio; por el contrario, la tradición de la marca ha comenzado a asociarse de manera negativa, con productos cada vez más distantes de los nuevos diseños, la vanguardia y la tecnología que ofrecen los competidores internacionales.

Frente a los cambios en el ámbito del diseño de interiores que hoy pone de protagonistas a las cocinas tanto en los apartamentos modernos como en los llamados *lofts*, el concepto de incluirlas en el área social, la penetración de canales de televisión gastronómicos internacionales, el surgimiento de nuevos restaurantes gourmet en el país, la demanda por las carreras gastronómicas y la moda de reunirse en las cocinas para preparar nuevas recetas, han establecido un nuevo consumidor de electrodomésticos en Colombia, denominado por Haceb el Inspirador original (IO).³ Este nuevo segmento del mercado, con tendencia creciente, está conformado por jóvenes profesionales que viven solos o con su pareja, no tienen hijos, son exitosos en su vida laboral, disfrutan del presente, no desaprovechan un minuto de su tiempo, y en sus ratos libres disfrutan con sus amigos o su pareja preparando una receta gourmet, la mayoría de las veces acompañada de vino. Para el Inspirador original (IO), el reconocimiento social, el diseño y la tecnología, son valores importantes en su vida, razones por las cuales se interesa en que los electrodomésticos de su cocina –su nuevo lugar de reuniones– sean acordes con sus gustos y con la imagen que quiere proyectar.

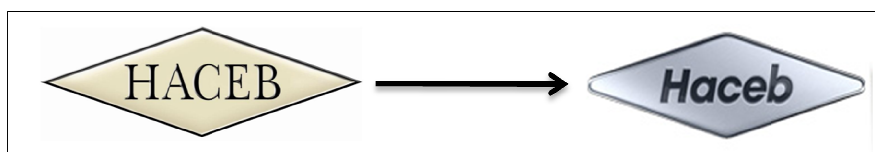
Con el fin de mostrarse como marca de vanguardia, después de 70 años, Haceb emprende una nueva era en la que la innovación, la productividad y la competitividad son los ejes fundamentales de todos sus proyectos,⁴ que, por demás, comienza su materialización con el cambio del logotipo: de mayúsculas sostenidas a mayúscula inicial, únicamente; el remplazo del fondo beige por el fondo

³ Industrias Haceb S. A. (2010). *Op. cit.*

⁴ Industrias Haceb S. A. Sitio web: *Vitrina* online. Disponible en: <http://www.haceb.com/v2/index.php?rand=862275>. Fecha de consulta: 20 mayo 2011.

plateado; y las puntas angulares del rombo –que siempre lo caracterizaron– por extremos redondeados.

Diagrama 1. Modificación del logotipo de la marca Haceb



Fuente: elaboración de la autora.

Sin duda alguna, ese cambio significó para Haceb un gran riesgo con quienes actualmente son su mercado objetivo mayoritario: de un lado, los Soñadores prácticos (SP),⁵ que, en tanto sensibles al precio, les gusta planear y no ven la necesidad de cambiar permanentemente sus objetos; y, por el otro, los Visionarios financieros (VF),⁶ que tienen como principal valor su familia y son conservadores y fieles a sus marcas. Aun así, la Organización emprendió el proceso de rejuvenecimiento de marca asumiendo como uno de sus propósitos principales evitar el desencanto y la confusión de sus clientes tradicionales y llevando a cabo lo que ha denominado «unos cambios sutiles en el logotipo», que, en todo caso, mantiene la esencia de su imagen al no suprimir el rombo que le es característico. Este cambio, no del todo radical, pretende llegar a los Inspiradores originales (IO) sin llegar a perder a los consumidores tradicionales: los Soñadores prácticos (SP) y los Visionarios financieros (VF).

Por estas razones, y por lo mucho que Haceb representa en el desarrollo socioeconómico colombiano y el valor que tiene para el mercadeo resaltar un caso de cambio de marca, este estudio orientó sus esfuerzos a la exploración del proceso de transformación de su marca. Así, se presentarán a continuación los siguientes aspectos centrales: la contextualización de la Organización, la conceptualización de la marca, los testimonios de los entrevistados y, finalmente, los hallazgos generales.

Inicialmente, se hará un breve recorrido por las principales circunstancias que llevaron al rejuvenecimiento de la marca Haceb, la evolución del proceso y la comprensión de su significado y

⁵ Industrias Haceb S. A. (2010). *Op. cit.*

⁶ *Ibid.*

su percepción por parte de los consumidores. Finalmente, se presentarán unas reflexiones que dan cuenta de las dos miradas que hasta hoy se han elaborado con respecto al envejecimiento de la marca: la primera, la alternativa elegida por la Organización –el rejuvenecimiento–; la segunda, las retromarcas.

1. CIRCUNSTANCIAS QUE LLEVARON AL REJUVENECIMIENTO DE LA MARCA HACEB

Antes del cambio de marca, Industrias Haceb S. A. era concebida por sus empleados, e incluso por los consumidores, como una Organización «tradicional, cerrada, enfocada al producto, que ofrece tendencias obsoletas con respecto a las demandadas por el mercado».⁷ Es común encontrar en los testimonios de algunos entrevistados, afirmaciones donde sostienen:

[...] antes del cambio, Haceb era una compañía cerrada, con una orientación netamente industrial, o sea, hacia el producto, la producción en línea y el desarrollo de pocas referencias; no había que salir a vender.⁸

[...] era una empresa con productos no muy acordes con las necesidades de ahora.⁹

Incluso, uno de los entrevistados enfatiza esta idea cuando afirma que Haceb:

[...] era una empresa muy respetuosa, que pensaba de manera muy cautelosa los movimientos en el mercado. [También era], más bien, reactiva; es decir, apenas el competidor hacia una jugada buena, mala, honesta, deshonesto, o como sea, Haceb «la pensaba», y unos meses después se movía, y, obviamente, toda la Organización lo hacía dentro de ese ritmo. Eso era: una Organización reactiva.¹⁰

En el mismo sentido, pero con otras palabras, algunos entrevistados afirman que los consumidores perciben a Haceb, aun hoy después del cambio, como una Organización «retrógrada, [en tanto que]

⁷ Juliana Villegas Gómez (2010-2011). Entrevistas personales.

Advertencia: *con el fin de preservar la confidencialidad de los datos, se omiten los nombres de las personas entrevistadas en esta investigación. Las letras versales subrayadas remplazan el nombre de cada uno de los participantes. Se incluye, cuando sea pertinente, el número de años de vinculación en la Organización.*

⁸ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 1: J [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

⁹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 4: JF [directivo del área financiera, 10 años].

¹⁰ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 15: CV [directivo del área de manufactura, 15 años].

los productos siempre tenían un carácter tradicional»;¹¹ y lo repiten: «hoy, me imagino que Haceb era como la nevera de hace 40 años de la casa de la abuela»;¹² y «las neveras y los electrodomésticos eran verdeditos claros, azulitos, blancos, cremita; en fin, muy distinto a lo que se ve hoy... todo pasado de moda».¹³

Como bien se observa, estas declaraciones resaltan opiniones y percepciones que dan buena cuenta de que la marca Haceb se encontraba en un ciclo de vida avanzado, tal y como lo expresa conceptualmente Groucutt, cuando se refiere a la marca desde una concepción bilogisista, es decir, cuando explica que la marca ha pasado por el proceso de nacimiento, desarrollo y vejez, tal y como ha sucedido en Haceb, que ha sobrellevado los mismos ciclos de la vida humana.¹⁴

Al parecer, los estudios realizados por Haceb le permitieron comprender la urgencia que tenía para la Organización rejuvenecer su marca; sin embargo, este proceso solo se hizo luego de 70 años. Así lo expresa uno de los entrevistados:

En la mayoría de los estudios, sobre todo los [hechos al] usuario, siempre salía una constante: la marca se quedó como con un estigma que no evolucionó, que es viejita, que es antigua, que sí es de mucha calidad, muy querida, mucha tradición, mucho respaldo, se consigue en todas partes, pero que tecnológicamente y desde el punto de vista del diseño y la innovación no generaba ninguna aceptación.¹⁵

De acuerdo con Lehu (2008), la marca Haceb efectivamente llegó al envejecimiento, al tener los síntomas que evidencian este fenómeno: desaceleración en los lanzamientos de nuevos productos, diseños obsoletos en su portafolio, envejecimiento del consumidor –mercado objetivo– y disminución de las inversiones en comunicación. Este es, en sentido estricto, el diagnóstico que da cuenta del declive de la marca. Tal como lo expresa este autor, uno de los síntomas del envejecimiento de una marca es la desaceleración en los lanzamientos de los nuevos productos, situación que pone en evidencia los diseños obsoletos en su portafolio (2008). De este modo, Haceb

¹¹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 10: AM [consumidora Visionaria financiera (VF) fiel a la marca].

¹² J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 11: S [consumidora Soñadora práctica (SP) no fiel a la marca].

¹³ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 13: MC [consumidora Visionaria financiera (VF) no fiel a la marca].

¹⁴ *The development of a product or service is often discussed in terms of a Life cycle. Here the same metaphor is used to link the concept of branding to the human condition* [J. Groucutt (2006). “The life, death and resuscitation of brands”. *Handbook of Business Strategy*. Reino Unido. Vol. 7, núm. 1]. Traducción libre de la autora.

¹⁵ J. Villegas Gómez. *Op. cit.* Entrevista n.º 1: J [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

comenzó a alargar los ciclos de vida de los productos que ofrecía al mercado, tratando de prolongar su duración por causa de los largos tiempos que tomaba el desarrollo de las nuevas ofertas y de su incapacidad productiva para entregarle noticias innovadoras al mercado; así, los diseños que un día fueron bien recibidos por el consumidor y que respondían a las demandas del medio, con el pasar de los días se empezaron a percibir como pasados de moda. En este orden de ideas, no fueron pocos los testimonios hallados en el trabajo de campo, que reconocieron esta realidad en Haceb, tal como lo expresa uno de los directivos de la Organización:

En refrigeración, las necesidades son muy de estética. Cuando tú ves una nevera, prácticamente una nevera como producto, todas son iguales: un cajón con un motor; pero, desde el punto de vista de estética, ¿qué es lo que marca mucho la pauta para los clientes de electrodomésticos hoy en día? La estética, la manija, las perillas de las estufas. Obviamente, las funciones cambian mucho, pero no marcan tanto la diferencia: lo que marca mucho la diferencia es el diseño. Entonces, Haceb, en diseño, era absolutamente «quedado»; era muy «quedado» en el tema de diseño, muy «quedado»: las mismas tres neveritas... estoy hablando, más o menos, hasta 2003.¹⁶

Con otras palabras, pero dando cuenta de la misma idea de la obsolescencia de la marca y el poco valor agregado de los productos, otro de los colaboradores de Haceb concibió la Organización así:

[Haceb] es una Organización muy conservadora [que] trata de ser muy fiel a nuestro consumidor natural, que es muy funcional; entonces, a mí me interesa que mi cocina cocine, que mi nevera enfríe, que mi calentador me dé agua caliente; [así], te entrego productos que te sirvan, funcionen, duren, [te den] la sensación de que son finos, de alta calidad. Esa era Haceb antes del rejuvenecimiento de marca.¹⁷

Cuando la oferta organizacional no responde a la velocidad requerida por la demanda, la distancia entre las necesidades del mercado y el portafolio de la empresa cada vez será mayor, lo que traerá como consecuencia la descontextualización de las respuestas al consumidor por parte de la marca. De este modo, Haceb, al no poder innovar tan rápido como lo pedía el consumidor y como lo hacían sus competidores, continuó con la oferta que en su momento fue exitosa, pero que con el pasar de

¹⁶ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 4: IF [directivo del área financiera, 10 años].

¹⁷ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 15: CV [directivo del área de manufactura, 15 años].

los años fue perdiendo actualidad hasta llegar a ser percibida como «vieja» y «obsoleta», generando así ausencias de lanzamientos de nuevos productos. Reforzando la necesidad del rejuvenecimiento de la marca, Haceb, además del síntoma explicado anteriormente, de manera paulatina fue evidenciando el envejecimiento del mercado objetivo (Lehu, , 2008). Esta situación –la satisfacción de los consumidores maduros– dejó desatendido un segmento poblacional que más tarde reconocieron y denominaron en la Organización como los Inspiradores originales (IO), tal como lo señaló uno de los altos directivos de mercadeo de la empresa:

Hicimos un estudio entre personas más jóvenes, porque el de Haceb es un usuario, digamos, relativamente adulto, como de 35 [años] en adelante. [Y la gente joven que] está recién casada o que lleva muy poquito [tiempo] viviendo sola, desde los 25 años, [nos dio respuestas que nos permitieron darnos] cuenta de que ahí la marca no tenía, o, tenía, pues, un reconocimiento muy, muy escaso.... Fue un estudio muy enriquecedor, donde nos dijeron muchas cosas duras que nos tocó aceptar.¹⁸

Asimismo, el consumidor fiel a la marca, con el pasar del tiempo se fue envejeciendo, y la Organización continuó dependiendo de ese mercado objetivo. Esto trajo como consecuencia un consumidor joven desatendido, que encontró en otras marcas la tecnología, la innovación y el diseño que estaba buscando. Esta problemática de segmentación fue tema de conversación del trabajo de campo, donde los entrevistados insistieron en el síntoma de envejecimiento de marca planteado por Lehu (2008); de ello dan cuenta los siguientes testimonios:

Otra de las cuestiones que prendió las alarmas del cambio en este año de evolución [2010] era que se nos estaba jubilando y muriendo el mercado. [Existe un nuevo segmento]: ese segmento es la población de jóvenes o de parejas de jóvenes; y cuando hablo de jóvenes, estoy hablando desde los de 23 hasta los de 45 [años]. Muchos de ellos no tienen la marca ubicada entre las de su preferencia. Pasaba, por ejemplo, con todos los estudios que hacíamos con jóvenes, y una de esas técnicas proyectivas que les decían: «bueno: imagínense un almacén de Samsung; ¿a qué huele?» [Y los jóvenes respondían]: «Huele a menta»; «¿y un almacén de LG? Huele a canela»; «¿y un almacén de Haceb? Huele a trapo sucio». Eso fue hace como cinco años.¹⁹

¹⁸ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 1: 1 [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

¹⁹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 17: 2 [directivo del área de mercadeo, 5 años].

Esperamos poder cautivar ese público joven que se ha ido alejando un poco de la marca por ser considerada como la marca de los abuelitos, de los papás, y que, de pronto, en algún momento, esa rebeldía de la gente joven no quiere tener el mismo producto del papá; entonces, con este cambio, con este rejuvenecimiento, esperamos poder «atacar» ese público objetivo.²⁰

Finalmente, otro de los síntomas que determina el envejecimiento de marca es «la constante disminución de las inversiones en comunicación».²¹ En el pasado, la comunicación de la Organización solía ser más agresiva, impactante y masiva. De nuevo, tales estrategias, hoy, vuelven a reconsiderarse.

Recordando un tanto la trayectoria del área de mercadeo y sus funciones promocionales, uno de los ejecutivos entrevistados cuenta: «Antes hubo un departamento de mercadeo, pero era un mercadeo como de mantenimiento, que se caracterizaba porque siempre ocupaba con la marca (Haceb) la contraportada del directorio telefónico, además de la producción de algunos comerciales de televisión en su momento».²² Y otro agrega: «Setenta años no son vejez, sino que 70 años son experiencia».²³ Reconocido el envejecimiento de la marca, Haceb decide rejuvenecerse para mostrarle al mercado que «la marca ha evolucionado con el tiempo, se ha adaptado, se ha desarrollado al compás del entorno cambiante que la determina».²⁴

En suma, las circunstancias que llevaron al rejuvenecimiento de la marca Haceb provienen de la percepción de los empleados sobre los productos, y de los consumidores en torno a ellos –y, en alguna medida, sobre la marca–, y coinciden con los síntomas que hacen evidente su envejecimiento (Lehu,, 2008).

²⁰ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 5: L [directiva del área de mercadeo, 4 años].

²¹ *In terms of the brand's communication, ageing symptoms are identified such as constant decreasing investments in communication* [Lehu (2008). "Book Reviews". En: J.-M. Lehu, ed., *Brand rejuvenation: how to protect, strengthen and add value to your brand to prevent it from ageing*. Reino Unido. Kogan Page. Pág. 234]. Traducción libre de la autora.

²² J. Villegas Gómez. *Op. cit.* Entrevista n.º 1: J [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

²³ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 5: L [directiva del área de mercadeo, 4 años].

²⁴ *The brand has moved with the times it has adapted to or evolved with the changing environment in which it finds itself* [J. Groucutt. *Op. cit.*]. Traducción libre de la autora.

2. QUÉ SIGNIFICADO HA TENIDO HASTA HOY LA MARCA HACEB

En el marco de este estudio, se entiende por *significado de marca* el conjunto de ideas, conceptos y percepciones que tienen los consumidores sobre ella, es decir, la manera como el usuario interpreta finalmente «un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifican los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia» (Lamb, Hair y McDaniel, 1998: 285). A pesar de creerse que la gestión de marca es una práctica relativamente reciente en el mundo capitalista, esta remonta sus orígenes a la Edad Media, cuando en Europa, en aquel entonces, «los gremios exigían a los artesanos que pusiesen marcas distintivas en sus productos para protegerse a sí mismos y a los consumidores de la calidad inferior. En las bellas artes, el origen de las marcas es la firma de las obras de arte por parte de los artistas» (Kotler *et ál.*, 2006: 286).

Actualmente, la gestión de marca concentra sus esfuerzos en diferenciarse frente a la competencia y ofrecerle al consumidor una promesa que logre satisfacer sus necesidades; esta promesa es lo que la marca debe ser y hacer para sus clientes (Kotler *et ál.*, 2006). Así pues, las marcas se diferencian según el concepto de *proposición de valor*, entendiéndose este como «el enunciado de los beneficios funcionales, emocionales y de expresión personal entregados por la marca que provee un valor al cliente» (Aaker, 1996: 95). La proposición de valor conduce a que los consumidores perciban la marca, bien sea de modo racional, emocional o de ambas formas (1996). En el sentido racional, cuando se hace referencia a los beneficios funcionales de la marca, se encuentra que esta se funda en los atributos del portafolio de Haceb. Para la Organización, este aspecto no ha sido ajeno, pues en las respuestas de los entrevistados se pudo identificar con claridad el beneficio racional de una marca. Así lo confirma este testimonio:

Haceb ofrece productos muy especiales, productos que van a todos los estratos y segmentos de Colombia, donde finalmente les estamos dando una solución para mejorar la calidad de vida en la cocción y la conservación de los alimentos; y una opción, también, de negocio: muchos de nuestros productos, de alguna manera, son parte, o son un recurso de una persona para subsistir, porque [ella] monta su negocio de preparación de alimentos –¿cierto?–; o monta su tienda, donde necesita una nevera para almacenar los alimentos. Entonces, así veo yo a Haceb.²⁵

²⁵ J. Villegas Gómez. *Op. cit.* Entrevista n.º 3: M [directivo del área de Investigación y Desarrollo, 14 años, recientemente ascendido a una nueva gerencia creada en la Organización].

Además de los empleados, algunos consumidores consultados también ofrecieron «respuestas funcionales», es decir, racionales: «Haceb es sinónimo de estufas»; «Haceb es una empresa que hace neveras y estufas»; «Haceb es una empresa que hace electrodomésticos».²⁶ Y cuando respondieron acerca de los «beneficios emocionales» de la marca, sin duda alguna fueron enfáticos en señalarlos, es decir, hicieron hincapié en el sentimiento que Haceb despierta en ellos (Aaker, 1996), que, valga decirlo, agrega valor a la experiencia de usar la marca Haceb. En este sentido, un alto directivo expresó lo siguiente:

Haceb es como... pues... ¿cómo lo traduzco yo? Es como felicidad, bienestar, calidad de vida; más que un producto, es una marca que ha acompañado la vida de los hogares en Colombia en 70 años. Pero, más [allá del hecho de que] «yo vendí una nevera», hay [algo especial] tras esa nevera que yo vendo –¿cierto?–: hay bienestar, salud, muchas cosas que van asociadas a la rutina diaria de la gente.²⁷

En el mismo sentido, al hablar de la proposición de valor de la marca, esa que contiene tanto aspectos racionales como emocionales, uno de los entrevistados fue enfático al afirmar: «Haceb es la mejor solución en electrodomésticos de línea blanca para todos los hogares colombianos, en el sentido integral.... Es la mejor experiencia para el consumidor colombiano».²⁸ También, se registró un concepto de la marca Haceb en uno de los puntos de venta, que da cuenta de ambas percepciones:

Haceb es una empresa de electrodomésticos; se caracteriza, pues, porque es nacional; tenemos toda gama en electrodomésticos; somos muy reconocidos, acá en Medellín y en varios países, y también, pues, internacionalmente [...]. Ese logo lo llevo en el corazón, porque es mi empresa, porque acá trabajo, por la calidad de las personas, porque todos tienen, pues, algo para darnos, y todos trabajamos en equipo, que es lo más importante.²⁹

²⁶ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 8: T [consumidora Inspiradora original (IO) fiel a la marca]; entrevista n.º 9: A [consumidora Inspiradora original (IO) no fiel a la marca]; y entrevista n.º 13: MC [consumidora Visionaria financiera (VF) no fiel a la marca].

²⁷ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 1: J [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

²⁸ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 2: C [alto directivo, 3 años].

²⁹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 6: CS [asesora comercial de uno de los puntos de venta de la Organización, 1 año].

Lo anterior claramente pone de manifiesto una o dos de las proposiciones de valor de la marca, tal y como han sido definidas por Aaker (1996).

LAS RETROMARCAS

Teniendo en cuenta los soportes teóricos que les son propios a una marca en particular, existen dos perspectivas: la primera, la que tiene relación con el rejuvenecimiento de marca; la segunda, hace alusión a lo que en este campo del saber se ha denominado *marcas retro* o *retromarcas*. Esta última perspectiva será mencionada únicamente para mostrar que existe una tendencia de marca contraria a la que compete a este estudio, que es la que propiamente se desarrolló en Haceb: el rejuvenecimiento de marca.

Al parecer, hay dos características que son ineludibles en el mercado: de un lado, la corta duración de los ciclos de vida de los productos, que cada vez se vuelven obsoletos más rápidamente e incitan a la compra y la recompra, por parte del consumidor, de las nuevas versiones; y, del otro, el arraigo y el afán por volver a lo tradicional, rescatar las costumbres de antaño y vivir de manera más pausada, es decir, buscar la reiniciación –la reanudación– de las marcas históricas con características actuales.³⁰

La *antinomia*, o contradicción del mercado entre la velocidad de los avances científicos y tecnológicos con respecto a la tendencia de los movimientos denominados *slow* –lentos–, que buscan «volver a lo simple, vivir más despacio y retomar los tiempos de menos estrés»,³¹ y la inestabilidad del entorno cultural, son algunas de las causas que analizan Brown, Sherry y Kozinets (2003) para definir las marcas retro.

Con el propósito de adaptarse a las demandas del mercado, las marcas pueden ubicarse en una de dos alternativas posibles: 1) aquellas que se sumergen en el mundo acelerado y ven la necesidad de rejuvenecerse, como es el caso de Haceb; y 2) las marcas que, en contraste, deciden responder a la lenta tendencia de cambio con aquellas estrategias que ofrece el *retro-mercadeo*, es decir, el

³⁰ *Retro brands are relaunched historical brands with updated features* [S. Brown, J. Sherry y R. Kozinets (2003). “Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning”. *Journal of Marketing*. Chicago. Vol. 67, núm. 3]. Traducción libre de la autora.

³¹ *To return to simpler, slower, less stressful times* [*Ibid.*, pág. 21]. Traducción libre de la autora.

mercadeo que se ocupa de mantener las marcas en su sentido y características tradicionales. En oposición, Lehu (2008), defiende la importancia que tiene para el mercado considerar el rejuvenecimiento de marca; es más, es enfático en afirmar que el rejuvenecimiento es una estrategia que permite proteger, fortalecer y agregar valor a la marca.

Asimismo, Kotler *et ál.* (2006) desarrollan una serie de ideas que apoyan tanto el rejuvenecimiento de marca como la estrategia de las retromarcas, con el fin de mostrar que ambos caminos son viables. Los autores resaltan las bondades y beneficios que proporcionan las marcas cuando deciden mirar hacia atrás con el fin de mantenerse como retromarca, en especial cuando se trata de marcas que ya han agotado su ciclo de vida y se encuentran en su etapa final o están llegando a ella: «Para solucionar la decadencia de una marca es necesario que “vuelva a sus raíces” y que se restauren sus fuentes generadoras de capital de marca» (307). Las retromarcas forjan su identidad en las alegorías que le aportan a la marca³² historias esencialmente simbólicas, de narraciones o metáforas y un sentido del pasado altamente idealizado, que en la mayoría de los casos se concibe «como un lugar especial y mágico».³³ Las marcas retro aprovechan la confianza y lealtad que pueden despertar en el consumidor, en especial en tiempos de crisis, cuando la nostalgia afianza estos sentimientos.³⁴

3. PROCESO DEL REJUVENECIMIENTO DE MARCA EN HACEB

Tal como se ha señalado, Kotler *et ál.* (2006: 307) estimulan los cambios radicales de rejuvenecimiento con la siguiente afirmación: «Las marcas que están en vía de reparación necesitan cambios más bien “revolucionarios” que “evolucionarios”».

Para comprender el proceso del rejuvenecimiento de marca en Haceb, se han tenido presentes, como soporte teórico, el concepto de dos autores. El primero de ellos es el de Lehu (2008); y el segundo es Albro (2010). Las ideas planteadas por ellos respaldan los testimonios de los entrevistados en el trabajo de campo, y así, en la medida en que se expongan las teorías sobre el rejuvenecimiento de marca, se irán citando las transcripciones textuales de los encuentros conversacionales que dan

³² *Brand allegories are essentially symbolic stories, narratives, or extended metaphors* [P. Kotler *et ál.* (2006). *Dirección de Márketing*. Madrid. Pearson Educación]. Traducción libre de la autora.

³³ *This sense of the past as a special, magical place....* [*Ibid.*]. Traducción libre de la autora.

³⁴ *A competitive edge is gained by tapping into the wellsprings of trust and loyalty that consumers hold toward old brands [...] communal nostalgia increases during chaotic times* [S. Brown, J. Sherry y R. Kozinets *Op. cit.*, citando a Davies (2003)]. Traducción libre de la autora.

cuenta de que en Haceb se vivió paso a paso el rejuvenecimiento de marca. Groucutt cita a Charles Darwin para recalcar la importancia que tiene el rejuvenecimiento de las marcas, y a propósito sostiene: «Las marcas se adaptan a través de pequeñas y grandes mejoras innovadoras».³⁵ De igual modo, dos años más tarde, Lehu, esboza un proceso general que conduce al rejuvenecimiento de una marca, este proceso se origina con la aceptación que la marca ha empezado a envejecerse, continúa con la auditoría de marca que determina si ésta debe o no seguir en el mercado y de ser afirmativa la decisión, concluye con la formulación estratégica de rejuvenecimiento de marca.³⁶ De manera más específica, Albro (2010) relata en uno de sus artículos los seis pasos del rejuvenecimiento de marca a la luz del caso de Litchfield Bancorp:

1. *El descubrimiento de la marca*

La definición de las características que hacen que la marca sea única.

2. *La educación de la marca a nivel interno*

La sensibilización y capacitación de las personas de la Organización sobre los valores de marca.

3. *La alineación interna*

El entrenamiento a los colaboradores sobre los momentos de verdad donde el consumidor tendrá contacto con los valores de la marca.

4. *La comunicación del mensaje de la marca al consumidor*

5. *La promesa y el compromiso que cada empleado debe tener con la nueva marca rejuvenecida*

6. *La celebración del lanzamiento*

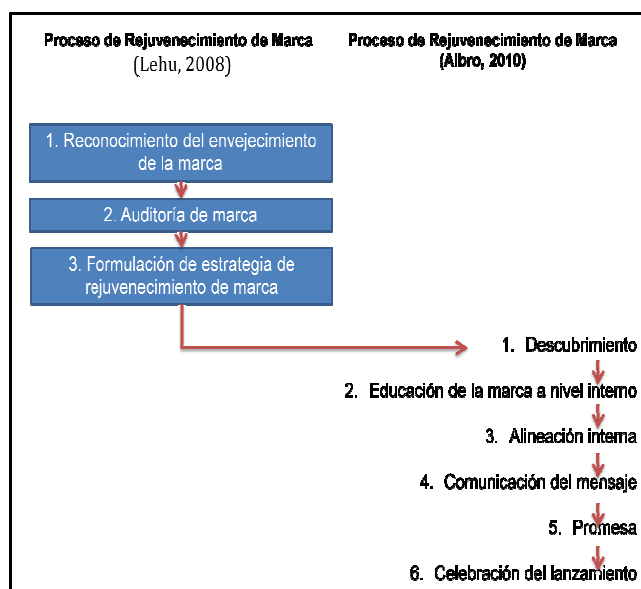
Donde se da a conocer la nueva imagen de la marca en compañía de los grupos de interés.

³⁵ Brands are adapted through minor and major innovative refinements [J. Groucutt. *Op. cit.*, pág. 103]. Traducción libre de la autora.

³⁶ Lehu suggests a three-stage process that starts by recognizing that the ageing process has begun, followed by an audit of the brand to ascertain whether there remains enough brand equity to make the rejuvenation effort worthwhile and culminating in the formulation of a strategy [J.-M. Lehu. *Op. cit.*]. Traducción libre de la autora.

A continuación se presenta el diagrama que relaciona los tres pasos planteados por Lehu, con las etapas del rejuvenecimiento de marca propuesto por Albro:

Diagrama 2. Pasos del rejuvenecimiento de marca



Fuente: Elaboración de la autora a partir de: J.-M. Lehu (2008). “Book Reviews”. En: J.-M. Lehu, ed., *Brand rejuvenation: how to protect, strengthen and add value to your brand to prevent it from ageing*. Reino Unido. Kogan Page; y W. Albro (2010). “Before the brand grows stale”. *ABA Bank Marketing*. Washington, D. C. Vol. 42, núm. 6.

Sin estar lejos del híbrido teórico anteriormente expuesto entre el proceso de rejuvenecimiento de marca dado por Lehu (2008: 223) y dos años después el definido por Albro (2010), Haceb, sin proponérselo, llevó a cabo su cambio de imagen, siguiendo de manera fiel la secuencia de pasos anteriormente enunciados.

1. *Reconocimiento del envejecimiento de marca*³⁷

Tal como se señaló en el Numeral 2 del presente artículo («Qué significado ha tenido hasta hoy la marca Haceb»), la empresa, tras conocer la percepción de sus empleados y consumidores, que definían la marca como cerrada y retrógrada, refrendar la información con los estudios de mercado y evidenciar los síntomas de marcas que requieren del

³⁷ *Recognizing that the ageing process has begun* [Lehu. *Ibid.*]. Traducción libre de la autora.

rejuvenecimiento, reconoce el estado de su propia marca –de 70 años de historia– y decide dar inicio a una nueva etapa con el eslogan *Comienza una nueva era*.

2. Auditoría de marca

Haceb, sin darse cuenta de saberse como una marca que sufre del fenómeno del envejecimiento, decide seguir adelante el rejuvenecimiento de la marca.

Cuando se llegó el momento de la celebración de los 70 años, la Compañía pensó que debíamos hacer una celebración hacia el futuro y no hacia el pasado; queríamos darle un mensaje al consumidor: que no son 70 años de antigüedad sino 70 nuevos años que vienen. Entonces, la idea no era evocar el pasado sino ver hacia el futuro, hacia una nueva era.³⁸

3. Formulación de estrategia de rejuvenecimiento de marca

Para el descubrimiento, «una empresa necesita entender su marca, valorar la efectividad y el potencial, y gestionar la marca como si fuera cualquier otro activo».³⁹ Haceb redefinió sus valores y algunos de sus pilares estratégicos con el fin de construir una identidad de marca que la hiciera única frente a sus competidores: «Se definió, junto con la agencia de publicidad DDB, el *Brand Foundation*, el documento que serviría para delimitar el territorio o campo competitivo de acción de Industrias Haceb, junto con sus valores de marca».⁴⁰ Los valores de la Organización son definidos en términos de personalidad de marca, así: *confiable, creativo, sorprendente, innovador y servicial*. Finalmente, el descubrimiento de marca se concluye con esta afirmación: «La calidad es un valor innegable para Haceb, y esto le ha permitido evolucionar en la promesa de valor agregado en cuanto a diseño y tecnología».⁴¹

La educación y alineación de los colaboradores de Haceb, traducida en la sensibilización, capacitación y entrenamiento de las personas que trabajan en la Organización, se dio de manera gradual, desde 2003 hasta 2010; es decir, la Organización fue cambiando paso a paso, y del mismo modo se fueron dando a conocer las noticias en la empresa. «El cambio se dio, primero, en el

³⁸ J. Villegas Gómez. *Op. cit.* Entrevista n.º 15: CV [directivo del área de manufactura, 15 años].

³⁹ *A company needs to understand its brand, gauge its effectiveness and potential, and manage the brand as it would any other asset* [J. Gregory, B. Paladino y J. Akman (2009). “A New Brand of Value: Integrating Branding into Corporate Performance Management”. *Business Performance Management*. S. l. ol. 7, núm. 3, pág. 3]. Traducción libre de la autora.

⁴⁰ Industrias Haceb S. A. (2010). *Op. cit.*

⁴¹ Industrias Haceb S. A. (2010). *Ibid.*

producto; de ahí siguió, después, el cambio en la parte estratégica; y de ahí se desprendió el cambio en la forma de comunicarse».⁴² A pesar de los cambios en el producto y el afán de incorporar nuevas tecnologías en los electrodomésticos para el hogar, Haceb no cambiaba aún su imagen de marca:

Yo, pues, por lo menos conozco ese rombo desde que nació: el rombo «recto». ¿Qué es lo que pasa? Que la empresa era «manejada “mucho”» [controlada] por el dueño, y sigue siendo manejada por él. Don José María ha sido muy tradicional desde siempre. [Sin embargo, a] don José María se le «venden» las ideas; se le ha venido, pues, como cambiando de *suiche* [interruptor]. Entonces, ahí es de donde ha venido el nuevo producto, la nueva imagen de marca.⁴³

Tal como lo refleja la cita anterior, el proceso de educación y alineación organizacional cobijó desde el dueño de la Organización hasta cada uno de sus empleados, quienes, recordando un poco la historia, hicieron también parte de la evolución y el rejuvenecimiento de la marca:

Esto empezó como «Jacev», es decir, J/osé Acev/edo (...y Acevedo con *v* «pequeña» [uve]. Después, a raíz de comentarios y aproximaciones con clientes, primero le cambiaron la *j*, porque en inglés «eso no sonaba»; la *h* sonaba mejor: «jacev» y no «yacev»; y después, por cosas fonéticas, [cambiaron] la *v*. Entonces, don José fue «negociando eso», hasta que quedó «HACEB». Luego, llegó el rombo, que lo «puso» uno de sus hermanos. Finalmente, ahora, a raíz de los 70 años, quedó el rombo, que no lo quiso modificar don José por ningún motivo; y quedaron la *h* en mayúscula y las otras letras en minúscula.⁴⁴

Concluido el rejuvenecimiento de la imagen de marca, se procede a comunicarle al consumidor las noticias sobre la nueva Organización Haceb:

Después del logo, sentimos de alguna manera que esa imagen está transmitiendo lo que estamos haciendo de cambio, o sea, el esfuerzo que ha venido haciendo Haceb en los últimos cuatro años para cerrar la brecha y decir: «¡Venga, que Haceb tiene

⁴² J. Villegas Gómez. *Op. cit.* Entrevista n.º 17: N [directivo del área de mercadeo, 5 años].

⁴³ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 4: IF [directivo del área financiera, 10 años].

⁴⁴ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 16: H [[miembro de la Junta Directiva, 12 años].

productos nuevos que antes no estaban!». Pero lo curioso era que nuestra imagen no lo estaba transmitiendo [el cambio], nuestro logo no lo estaba transmitiendo. Hoy, sentimos que lo está transmitiendo [el cambio]: el logo diferente; esa nueva imagen. Y uno ve que en Haceb hay cosas diferentes, hay cosas nuevas. Y ya, cuando [los compradores] van al punto de venta, ellos van a decir: «Eso, ¿sí es Haceb?». Y sí: es Haceb. Porque Haceb ya ha cambiado.⁴⁵

Haceb, al conservar el rombo que lo caracteriza, «dulcificarlo» al redondearle las puntas y modernizarlo al cambiar su color de fondo, quiere seguir manteniendo las cualidades que durante 70 años la han caracterizado y serle fiel al consumidor que siempre ha estado allí; por eso, en ocasiones, se habla de un cambio y un rejuvenecimiento sutil: «Yo creo que, en esencia, Haceb no ha cambiado: sigue siendo esa empresa cercana, esa empresa amigable, esa empresa querida por los consumidores; y por eso tenemos que trabajar todos los días, para que esos valores de marca y de compañía se mantengan en el tiempo».⁴⁶ El logo de la marca ha sufrido una evolución, tanto en su logotipo –al conservar solamente la *h* mayúscula– como en su logosímbolo –al mantener el rombo con las modificaciones ya mencionadas–. Esta comunicación, que decidió seguir con la imagen tradicional, es sinónimo de solidez: «[El rombo] muestra mucha fortaleza. En la simbología, [da la sensación de que] es unido, sólido, concreto, que cumple la palabra, que es transparente, claro, simple»⁴⁷. Con la estrategia de comunicación emprendida, se buscaba, entonces, responder a la pregunta «cómo hacer para mostrarle al consumidor que se puede cambiar, sin renunciar a sus cosas fundamentales, a sus principios básicos».⁴⁸ Y la respuesta se dio con la nueva arquitectura de marca de Haceb, que partía de la segmentación inspirada en la pirámide de necesidades de Maslow.⁴⁹ Se lanzaron al mercado tres nuevas submarcas: Appiani, Assento y Arezzo, para el consumidor Inspirador original (IO), el Visionario financiero (VF) y el Soñador práctico (SP), respectivamente. Adicionalmente, la plataforma publicitaria se amplió y fue más atrevida: desde hace algunos años, la marca ha hecho parte de la feria Colombiamoda. Estas apariciones anuales, de carácter más arriesgado:

⁴⁵ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 3: M [directivo del área de Investigación y Desarrollo, 14 años, recientemente ascendido a una nueva gerencia creada en la Organización].

⁴⁶ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 2: C [alto directivo, 3 años].

⁴⁷ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 15: CV [directivo del área de manufactura, 15 años].

⁴⁸ J. Villegas Gómez. *Ibid.*

⁴⁹ Véase Nota a pie 1.

[...] sirvieron también de palanca y de elemento para empezar a cambiar el chip [de los consumidores] de sus cabezas: neveras de cebras, de caricaturas, de un montón de cosas.... Hace dos años, con la fundación Mi Sangre (de Juanes), sacamos una línea con obras de arte; entonces, [produjimos] neveras [decoradas] con [diseños de David] Manzur. Algo que hicimos este año [2010], y que ya fue «la tapa», pues digamos porque lo complicado de este es que nosotros tenemos la barra más alta a nivel de botar la casa por la ventana, por hacer cosas distintas, a unimos con un diseñador, un man que es de los diseñadores de Colombia más locos que hay, el man más rayado para diseñar toda una línea de productos también totalmente rayada, que están exhibidos en la sala también. Simplemente es eso pues, ir cediendo un poco... Todo eso que hemos hecho lo han entendido siempre bien [los consumidores y busca] crear voz a voz en el mercado y que hablen de nosotros. De ser productos de venta netamente, es más productos de marca.⁵⁰

Para llevar a buen término el rejuvenecimiento, es necesario contar con la promesa, es decir, el compromiso de cada empleado; y de esto dan fe no solo la antigüedad de las personas entrevistadas y sus palabras de amor por la empresa, sino su trato y disposición para cada uno de estos encuentros conversacionales. «Mi corazón es en forma de rombo; y, ahora, de rombo plateado».⁵¹

Con el fin de culminar el proceso del rejuvenecimiento de marca, Haceb realizó lo que Albro (2010) denomina la «celebración del lanzamiento», evento que fue llevado a cabo durante la festividad de los 70 años de la empresa, ocurrido en 2010. En esta celebración, Haceb se presentó a sus colaboradores, clientes y consumidores con su imagen rejuvenecida. «Los compañeros tuvimos la oportunidad de estar en la convención de los 70 años, y ahí es donde nos presentaron la nueva imagen de Haceb».⁵²

⁵⁰ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 17: N [directivo del área de mercadeo, 5 años].

⁵¹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 18: MS [directiva del área de mercadeo, 10 años].

⁵² J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 6: CS [asesora comercial de uno de los puntos de venta de la Organización, 1 año].

4. REJUVENECIMIENTO DE LA MARCA HACEB. PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

En mercadeo, la percepción es comprendida como «El proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo» (Kotler y Armstrong, 2001: 149). En 2010, con la celebración de sus 70 años de existencia, Haceb culminó el proceso del rejuvenecimiento de su marca. A partir de entonces, como se expuso en el Numeral 3 del presente artículo («Proceso del rejuvenecimiento de marca en Haceb»), hay un nuevo portafolio a disposición del consumidor, una nueva estrategia comunicativa, una nueva ambientación en los puntos de venta y, por supuesto, un nuevo logo de marca. Del esfuerzo anterior, que tuvo origen en la percepción del consumidor y desemboca en él mismo, Haceb espera tener toda su aceptación, no solo por parte de los Inspiradores originales (IO) –que valoran el cambio–, sino también por parte de los Visionarios financieros (VF) y los Soñadores prácticos (SP) –que se caracterizan por ser más tradicionales y conservadores–:

Yo te comentaba [que antes del rejuvenecimiento de la marca] una persona llama – se toma el tiempo de llamar y decir–: «Sí. Ustedes [señores de Haceb] tienen un producto muy bonito; pero, es que el logo... o sea... eso está mandado a recoger». Y nos daba retórica de cómo era que se aplicaba un logo; y yo decía: «tiene toda la razón».⁵³

En términos generales, el cliente interno tiene una buena apreciación sobre la marca rejuvenecida; sin embargo, en su respuesta aclara lo prematura que puede ser la evaluación sobre el éxito o fracaso de la nueva imagen. Adicionalmente, refleja cierta tranquilidad al mostrar el cambio como un paso no muy agresivo, y por ende no muy arriesgado, que tomó la Organización:

Soy de las que piensan que los cambios son buenos; y creo que sí: [Haceb] acertó y vamos por muy buen camino.⁵⁴

Sí; claro. De todas maneras, puede ser prematuro afirmar contundentemente que sí fue positivo el cambio.... No fue, así, un cambio radical; o sea: se conservaron

⁵³ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 14: LQ [coordinador del área de diseño, adscrita al departamento de mercadeo, 6 años].

⁵⁴ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 7: P [asesora comercial de uno de los puntos de venta más nuevos de la Organización, 1 año].

muchos elementos de la esencia de lo que es Haceb, pero se le involucraron elementos ya más modernos.⁵⁵

Te voy a hablar desde el *feeling*, porque, digamos, que será el tiempo el que lo juzgue. Hasta ahora no hemos recibido mensajes negativos. Puede verse un cambio de imagen que guarda nuestros orígenes; pero no es un cambio radical, no es agresivo.⁵⁶

Sí. ¡Total [el acierto de Haceb]! Porque, como te decía, el logo simplemente es una parte; además, lo más interesante son los cambios internos que se reflejan en la imagen de la marca. Este cambio de logo, es acertado, pues con la nueva imagen, no se confunde el consumidor, ya que sigue siendo la misma Haceb.⁵⁷

Se considera, quizá, tan prematura la evaluación de la nueva imagen, que algunos de los consumidores entrevistados, aun siendo fieles a la marca, desconocían su cambio: «No, no tenía ni idea [del cambio de imagen de Haceb], todavía estoy con el rombito en la cabeza».⁵⁸ Sin embargo, en los puntos de venta, donde ya el consumidor tiene frente a él el nuevo logo, la respuesta es diferente a la hora de conversar con una de las asesoras comerciales: «Realmente, sí [ha sido algo que el consumidor ha notado].... La gente pregunta «por qué»; entonces, pues, uno les explica que es como por oxigenar».⁵⁹

Finalmente, al indagar de manera directa sobre el acierto del rejuvenecimiento de marca en los consumidores fieles y no fieles a la marca, estos, en términos generales, admiraron el paso que dio Haceb:

Sí. A mí me parece que sí [hubo acierto en el rejuvenecimiento de marca], me parece que había que hacerlo; es que los viejitos se están muriendo y el mercado joven es el grande.⁶⁰

⁵⁵ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 1: J [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

⁵⁶ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 2: C [alto directivo, 3 años].

⁵⁷ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 5: L [directiva del área de mercadeo, 4 años].

⁵⁸ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 8: T [consumidora Inspiradora original (IO) fiel a la marca].

⁵⁹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 7: P [asesora comercial de uno de los puntos de venta más nuevos de la Organización, 1 año].

⁶⁰ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 9: A [consumidora Inspiradora original (IO) no fiel a la marca].

Pienso que [Haceb, ahora] le puede llegar a la gente joven que está buscando neveras de Casa Magna y de Whirlpool, que pueden «sonar» más modernas. Igual, sacaron unos diseños que para mí son muy «loquitos». [Entiendo que] lo que ellos [Haceb] quieren mostrar es más moderno: yo soy más tradicional.⁶¹

El aviso... si ellos vieron que había que cambiarlo, era para bien de la empresa, me imagino yo, para estar más como a «lo del día», pues, a lo que está innovando día a día... le va a dar más imagen a la empresa, a la fábrica.⁶²

Se puede dar por seguro que, con el pasar de los días, se hallará una respuesta representativa sobre la apreciación del usuario acerca de la nueva Haceb; por lo tanto, dicho sea de paso, será conveniente realizar una segunda investigación que profundice en la percepción del consumidor sobre la marca Haceb rejuvenecida. Sin embargo, se podría aventurar una respuesta a priori, como la señalada por uno de los directivos de la Organización con respecto a la nueva imagen y las miradas que vendrán:

Para mí, el logo es arte, y el arte siempre estará sujeto a la percepción de cada uno de nosotros. Habrá personas que no se sientan cómodas con este nuevo logo; habrá otros que digan que se puede mejorar. Finalmente, eso algo que uno nunca podrá decir si es bonito o es feo; pero hoy nos sentimos cómodos con ese logo. [El rejuvenecimiento de la marca Haceb] representa nuestra imagen corporativa: nos queremos ver jóvenes, ágiles, dinámicos, rápidos; también, en el buen sentido de la palabra, muy agresivos comercialmente, muy enfocados al consumidor, abiertos a nuevas experiencias, a que cada vez que un consumidor viva con un producto Haceb se sienta totalmente satisfecho.⁶³

En conclusión, con respecto a las percepciones del consumidor sobre la marca Haceb rejuvenecida, es posible afirmar que este fenómeno se originó en la voz del consumidor, a quien Haceb le dio una respuesta al cumplir sus 70 años de existencia. Aunque parezca apresurado evaluar el resultado, en los primeros hallazgos se puede leer un consumidor satisfecho con la nueva imagen, un consumidor que resalta en ella el modernismo y la dirección a un mercado más joven al que antes la marca no

⁶¹ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 10: AM [consumidora Visionaria financiera (VF) fiel a la marca].

⁶² J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 12: LM [consumidora Soñadora práctica fiel a la marca].

⁶³ J. Villegas Gómez. *Ibid.* Entrevista n.º 2: C [alto directivo, 3 años].

llegaba. En términos de Gregory, Paladino y Akman (2009), Haceb logró, con el rejuvenecimiento, la «claridad de la marca»,⁶⁴ es decir, se respira una favorabilidad en los usuarios acerca de la reputación organizacional, una buena percepción en la gestión al atender un nuevo mercado desatendido y, finalmente, un potencial por venir en los siguientes 70 años de Haceb.

Reflexiones finales

- Los comentarios de las personas que participaron en este ejercicio investigativo –empleados de la Organización, miembros de la junta directa y consumidores fieles y no fieles a la marca– y la bibliografía consultada, no solo permitieron descifrar parcialmente aspectos relevantes del proceso de rejuvenecimiento de marca de Haceb, sino que también fueron definitivos para comprender cómo este rejuvenecimiento fue una respuesta de la Organización a las demandas del mercado y al diagnóstico que en su momento determinó su envejecimiento.
- El rejuvenecimiento de marca de Haceb ha implicado una adaptación al mercado; en ese sentido, se dieron cambios internos tales como la creación de nuevos diseños en sus productos, la implementación de nuevas tecnologías, las remodelaciones en los puntos de venta y la sensibilización a sus colaboradores –por cierto, no exentos de resistencias–; del mismo modo, hubo que manejar la opinión de muchos de sus consumidores, que, a sabiendas de la necesidad del cambio, reclamaban de todas maneras la imagen tradicional.
- Resaltan también los hallazgos –las percepciones de los consumidores con respecto a los valores que hoy comunica la marca–: confianza, creatividad, asombro, innovación y servicio. Sin embargo, es preciso decir que es temprano para afirmar que estas percepciones sean altamente significativas y que, por ello, representen a la mayoría de los consumidores. En este punto, conviene recalcar la importancia de realizar futuros estudios que profundicen los descubrimientos de esta exploración, de modo tal que pueda mostrarse hasta qué punto o en qué medida el rejuvenecimiento de marca de Haceb se ha posicionado en la mente de sus consumidores como una marca de vanguardia.

⁶⁴ *Brand clarity* [J. Gregory, B. Paladino y J. Akman. *Op. cit.*]. Traducción libre de la autora.

- Por otra parte, cabe recalcar que este estudio de rejuvenecimiento de marca, realizado a una organización colombiana, contribuye al esclarecimiento del desarrollo de las marcas en nuestro país –en particular de aquellas que tienen años de tradición–, y de cómo han permanecido en el mercado y enfrentan los cambios ineludibles.
- Finalmente, cabe anotar cómo este ejercicio investigativo fue, en sí mismo, un medio para re-conocer que es en la vida donde se tejen las relaciones entre teoría y práctica; que son, precisamente, esas relaciones resultantes, las que dinamizan tanto la vida como el conocimiento. Por esta razón, este texto puede ser de utilidad para el aprendizaje de los estudiantes de pregrado y posgrado. Y, por cierto, no deja de ser punto de partida para nuevas conjeturas o, incluso, hipótesis de trabajo, que abran camino a otras investigaciones en el área de mercadeo y, por supuesto, en la de rejuvenecimiento de marca.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1996). *El éxito de tu producto está en marca*. México. Prentice Hall.

Albro, W. (2010). “Before the brand grows stale”. *ABA Bank Marketing*. Washington, D. C. Vol. 42, núm. 6, págs. 24-33.

Alderson, W. y M. Halbert (1971). *El hombre, motivaciones y mercados*. México. Herrero.

Bartels, R. (1964). *Desarrollo del pensamiento en mercadotecnia*. México. Continental.

Brown, S., J. Sherry y R. Kozinets (2003). “Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning”. *Journal of Marketing*. Chicago. Vol. 67, núm. 3, págs. 19-33.

Dorado Illera, F. (2001). «Ingeniería de mercados: una aproximación». En: *Revista Colombiana de Marketing*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Núm. 2, págs. 1-16.

Gregory, J., B. Paladino y J. Akman (2009). "A New Brand of Value: Integrating Branding into Corporate Performance Management". *Business Performance Management*. S. l. Vol. 7, núm. 3, págs. 3-7.

Groucutt, J. (2006). "The life, death and resuscitation of brands". *Handbook of Business Strategy*. Reino Unido. Vol. 7, núm. 1, págs. 101-106.

Industrias Haceb S. A. (2010). *Octavo Congreso Anual de Mercadeo CONAMERC* [presentación]. Medellín. Universidad EAFIT.

_____. Sitio web: *Haceb*. Disponible en: <http://www.haceb.com/>. Fecha de consulta: 4 marzo 2011.

Kotler, P. y G. Armstrong (2001). *Márketing*. México. Pearson Educación.

_____ *et ál.* (2006). *Dirección de Márketing*. Madrid. Pearson Educación.

Lamb, C., J. Hair y C. McDaniel (1998). *Márketing*. México. International Thomson.

Lehu (2008). "Book Reviews". En: J.-M. Lehu, ed., *Brand rejuvenation: how to protect, strengthen and add value to your brand to prevent it from ageing*. Reino Unido. Kogan Page. Pág. 234.

Ries, A. (2000). *22 Leyes inmutables de la marca*. Madrid. McGraw-Hill.

Sheth, J., D. Gardner y D. Garret (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. Nueva York. Wiley.

Universidad EAFIT. Escuela de Administración (2010). *Documento maestro del programa de pregrado en Mercadeo*. Medellín.

Villegas Gómez, Juliana (2010-2011). Entrevistas personales.*

N.º 1: I [alto directivo del área de mercadeo, 18 años].

N.º 2: C [alto directivo, 3 años].

N.º 3: M [directivo del área de Investigación y Desarrollo, 14 años, recientemente ascendido a una nueva gerencia creada en la Organización].

N.º 4: JF [directivo del área financiera, 10 años].

N.º 5: L [directiva del área de mercadeo, 4 años].

N.º 6: CS [asesora comercial de uno de los puntos de venta de la Organización, 1 año].

N.º 7: P [asesora comercial de uno de los puntos de venta más nuevos de la Organización, 1 año].

N.º 8: T [consumidora Inspiradora original fiel a la marca].

N.º 9: A [consumidora Inspiradora original no fiel a la marca].

N.º 10: AM [consumidora Visionaria financiera fiel a la marca].

N.º 11: S [consumidora Soñadora práctica no fiel a la marca].

N.º 12: LM [consumidora Soñadora práctica fiel a la marca].

N.º 13: MC [consumidora Visionaria financiera no fiel a la marca].

N.º 14: LQ [coordinador del área de diseño, adscrita al departamento de mercadeo, 6 años].

N.º 15: CV [directivo del área de manufactura, 15 años].

N.º 16: H [miembro de la Junta Directiva, 12 años].

N.º 17: N [directivo del área de mercadeo, 5 años].

N.º 18: MS [directiva del área de mercadeo, 10 años].

* Con el fin de preservar la confidencialidad de los datos, se omiten los nombres de las personas entrevistadas en esta investigación. Las letras versales subrayadas remplazan el nombre de cada uno de los participantes. Se incluye, cuando sea pertinente, el número de años de vinculación en la Organización.